



# КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Кәсіпкерлік венчурдің жемісін көру

4-тарау. Кәсіпкерлік венчурдің өсу стратегиялары





**Дәрістің мақсаты:** кәсіпкерліктің жемісін көру мен венчурді басқарудағы сабақтастық стратегиясын зерделеу.

**Дәріс сұрақтары:**

- 1) венчурді басқарудағы сабақтастықтың негізгі факторын зерделеу;
- 2) сабақтастықтың ең маңызды негізін анықтау және сипаттау;
- 3) сабақтастық стратегиясын ойластыру тәсілдерін қарастыру.

Кәсіпкерлік венчурдің түпкі жетістігі – болашақ бизнесті ұйымдастыру мен басқару туралы шешімге жетелейтінін ұмытпаған жөн. «Жемісін көру» жоспары – бизнес иелері мен инвесторлар жасаған инвестициясының ақшалай қайтарымын қалай және қашан алу жоспары.

Зерттеулерге көз жүгіртсек, көп фирма он жыл жұмыс істегеннен кейін не қызметін тоқтатады, не келесі буынның басқаруына өтеді. Одан да маңыздырақ факт – барлық жеке фирманың тек 16%-ы ғана үшінші буынға өтіп, өмірін жалғастырады. Болжам бойынша жеке бизнестің орташа өмір сүру ұзақтығы – 24 жыл, бұл – бизнес құрылтайшылары үшін де қызмет етудің орташа ұзақтығы.

Жеке фирмалар жиі бетпе-бет келетін қиындықтардың бірі – менеджерлік бақылауды келесі буынға беруге дайын болмауы. Бір буынның орнын келесі буын басуы – табиғи заңдылық, дегенмен жеке фирмалардың көбінде сабақтастық мәселесі бойынша жоспар болмайды.

Бір қарағанда, сабақтастық аса күрделі болып көрінуі мүмкін. Меншік иесі бизнес мұрагерін тағайындап, оны көз алдында ұстап, бизнестің қырсырына дайындаса, тіптен жақсы болар еді. Өкінішке қарай, оны айту оңай болғанымен, іске асыру қиын.

Оған себеп боларлық бірнеше мәселе бар: ең басты проблема – иегердің өзі. Көп жағдайда бизнес айтарлықтай дәрежеде иесімен тығыз байланысты. Бизнестің дәл осылай қалыптасуы – жеке тұлға дарыны мен біліктілігі нәтижесі. Бизнес негізін ұстап тұрған адам қызметтен кетсе, компания жұмысы тоқтап қалуы мүмкін. Оның үстіне, ол бизнестен кеткісі келмейтін де шығар.

Сабақтастыққа кері әсер ететін тағы бір дүние – бауырлар арасындағы бақталастық, отбасы мүшелерінің өз дәрежесінен айырылып қалудан қорқуы немесе қайғылы жағдайға ұшырау, не тастап кету үрейінен өлімді мүлдем қабылдамау.

Жеке кәсіпорын үшін негізгі ереже мынадай: иегер сабақтастық жоспарын жасауы қажет. Себебі көп адам бизнесін өз отбасына қалдырғысы келеді, сондықтан, мұрагерлік туралы шешім қабылдануы керек. Бұл – психологиялық тұрғыдан қиын. Мұрагерді тағайындау – ажал түбі бір келетінін мойындау деген сөз. Алайда иегер мұрагерлік жөнінде шешім қабылдаса, мәселені шешуге атсалыспаса, онда өзінен кейінгіге қажетсіз көп қиындықтар тудырады. Сабақтастық – шешілмейтін күрделі мәселе емес. Оны шешу үшін мұрагерлікке байланысты негізгі кілтті анықтаған жөн.

## Сабақтастықтың негізгі факторы

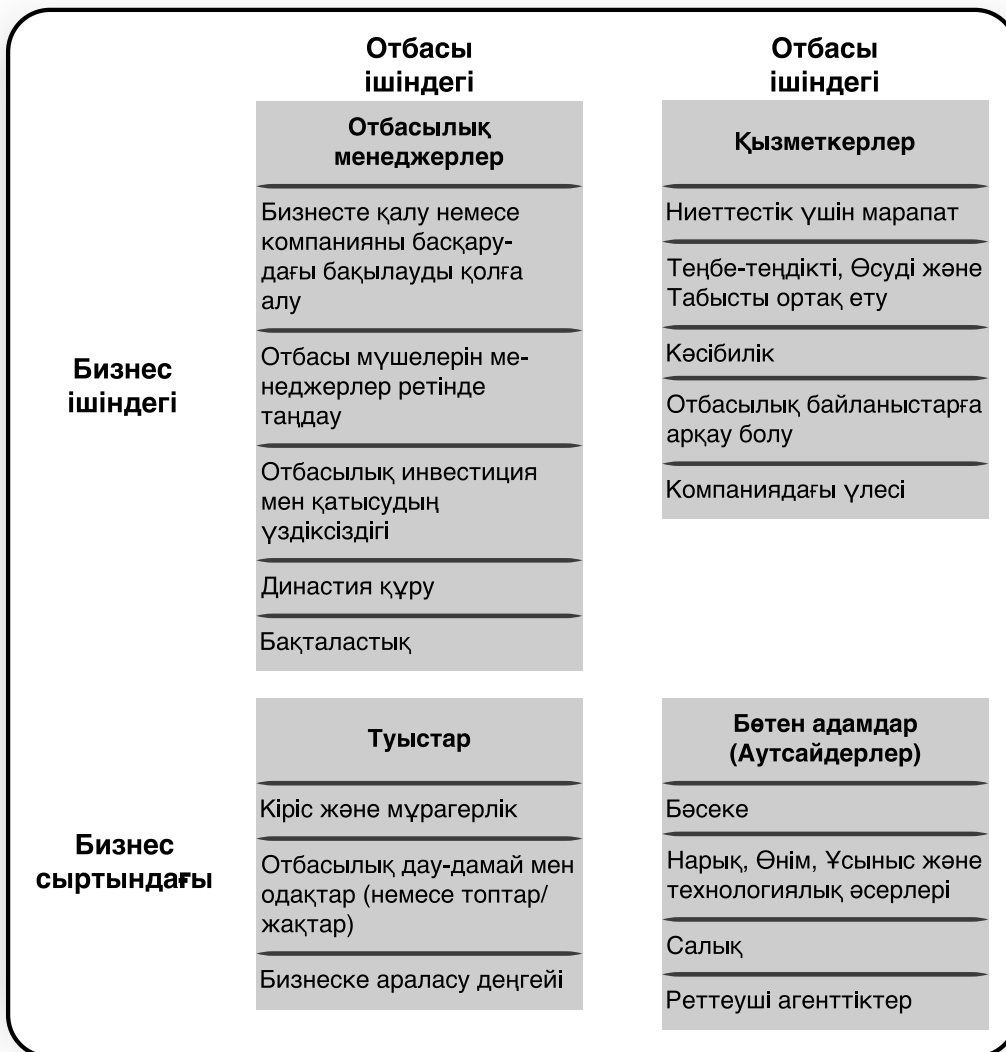
Жеке бизнестегі «бірқалыпты сабақтастық» тұжырымы қайшылыққа толы. Оның себебі сабақтастық тек құрылымдық өзгерістерге әкелетін эмоциялық процесс қана емес, ол сонымен бірге мәдениетті де өзгертеді. Отбасылық сабақтастық нақты бизнес аясында этика, құндылықтар және дәстүрлер сабақтастығын да меңзейді. «Отбасылық бизнес» пен «бизнес-отбасы» ұғымдары – айырмашылығы бар екі түрлі компонент. Сабақтастыққа бет бұрғанда, осы айырмашылық арасындағы мәселенің ара-жігін ажыратып, шешкен дұрыс.

Сабақтастыққа байланысты бірнеше түсінік қалыптасқан. Оларды зерделеудің бір тәсілі – фирма ішіндегі және сыртқы қысымдар мен мүдделерді зерттеу. Тағы бір жолы – жеделдететін оқиғаны қарастыру. Үшінші жолы – сабақтастық дереккөзін зерделеу. Ең соңында сабақтастық жайлы шешімдерге кедергі келтіретін заңды шектеулерге тоқталамыз.



## Сабақтастық қысымдары және фирма ішіндегі мүдделер

Жеке бизнесте сабақтастыққа екі түрлі қысым әсер етеді: отбасы және фирма қызметкерлері тарапынан. Сызбаға назар аударыңыз.



Отбасы мүшелері фирма қызметкері болған жағдайда, сабақтастыққа байланысты бірнеше мәселе туындауы мүмкін. Біріншіден, отбасы мүшелері бизнесті сақтағысы келеді әрі оны отбасы мен оның мүшелері басқарғанын қалайды. Мұндай кездерде олар фирманы басқаруды бақылауға немесе жалпы билікті күшейтуге тырысады.

Тағы да бір жиі кездесетін жағдай – иегерден/менеджерден мұрагерді анықтауды талап ету. Үшінші жағдай – отбасы мүшелері арасындағы бақталастық. Мысалы, меншік иегерінің әр баласы өзін мұрагер сезініп, өзін ғана таңдауын қалайды. Отбасындағы бұл тартыстың салдары бизнесті банкротқа ұшырату немесе оны сату болуы мүмкін.

## Отбасы мүшесі емес қызметкерлер

Кей жағдайларда отбасы мүшесі емес қызметкерлер де иегер/менеджерге қысым көрсетеді. Олар өз мүддесін қорғау үшін осындай әрекетке барады. Мысалы, ұзақ уақыттан бері жұмыс



істеп келе жатқан қызметкер бизнес иегері өзіне компания бір бөлігін сатып алуға мүмкіндік беруі керек немесе иегердің өз қалауымен белгілі бір пайызын беруі тиіс деген ойда.

Қызметкерлер тарапынан болатын мұндай жағдайлармен бизнес иегерлері жиі кездеседі. Жұмысты ары қарай табысты жалғастыру үшін бизнес иегері онымен белгілі бір мәмілеге келіп, келісім жасағаны жөн.

Отбасы мүшелері де, отбасы мүшесі емес тұлғалар да фирмаға қысым жасап, сабақтастық мәселесіне қызығушылық танытады.

## Отбасы мүшелері

Отбасы мүшелері бизнеске белсенді қатыспаса да, қысым көрсете алады. Көбінесе олар бизнестің белгілі бір бөлігін мұраға алғысы келеді, осы мақсатқа жету жолында иегер/менеджерге қысым көрсете алады. Кей жағдайларда бизнеске де қысым жасайды. Кейбір отбасы мүшелері иегер/менеджерге өзін жұмысқа алу жөнінде талап қояды. Көп жағдайда мұндай өтініштер басынан қанағаттандырылмайды, себебі фирмаға қосымша қызметкер қажет емес, керісінше тәжірибесі бар адамдар керек.

## Отбасынан тыс элементтер

Тағы бір қысым көрсетуші жақ – сыртқы орта факторына байланысты. Олардың бірі – бәсекелестер. Бәсекелестер стратегияларын үнемі өзгертіп отыратындықтан, соған сай бизнес иесі де жаңа өзгерістерге бейімделгіш келеді. Тағы бір фактор – клиенттер, технология мен жаңа өнімдер өндірісі. Бұл күштер үнемі өзгерісте болатындықтан, бизнес иегері оған жауап беруге міндетті. Өзге элементтерге салық заңдары, реттеуші органдар мен басқару тәжірибесіндегі процестер де кіреді. Иегер/менеджер оны бақылауында ұстап, оған сай әрекеттер жасауы керек. Аталған факторлардың қай-қайсысы да жағымсыз жағдай тудыруы мүмкін.

## Жағдайды ушықтыру

Жағдайды ушықтыру – бизнес иегерін/менеджерін ауыстыруға негіз болатын оқиғалар. Нәтижесінде кәсіпкер өз орнын босатып, бизнесті басқаруды өзге тұлғаға беруі керек. Төменде жиі кездесетін мысалдар берілген:

- Өлім. Мұндайда мұрагерлер тез арада бизнесті жалғастырушыны табуы қажет;
- Ауыру немесе физикалық әрекетке қабілетсіздікке әкелетін басқа да шектеулер;
- Бизнестен шығуды талап ететін ментальдық немесе психологиялық ауытқулар;
- Аяқ астынан кетуді ұйғару. Мысалы, кәсіпкер алдын ала ескертпей, зейнетке шығатынын кенеттен жариялауы;
- Құқықтық мәселелер. Мысалы, заңды бұзғаны үшін бас бостандығынан айырылу;
- Бизнестің қатты қысқаруы. Нәтижесінде, кәсіпкер/менеджер бизнесті тастау туралы шешім қабылдауы;
- Қаржылай қиындықтар. Нәтижесінде, несие беруші ұйымдар иегерін/менеджердің орнынан кетуін талап етуі мүмкін.

Аталған жағдайлардың көбі алдын ала болжанбайды. Сондықтан мәселені тез арада шешуге отбасының дайын тұрған жоспары жоқ. Мұның кесірінен бизнес ақсап жатады. Бұл жағдайлар мұрагердің іс-әрекет ететін ортасына да әсер етеді. Орта нашар болса, мұрагердің жұмысы да нәтижелі болмайды.



## Сабақтастық төркіні

Кәсіпкерліктегі мирасқор – шығармашылығы мен тапқырлығы жоғары, қозғаушы күш бола алатын тұлға. Ол – жаңа өнім шығару кезінде сыни тұрғыда пікір айтып, идея беріп, кәсіпкерлік болашағына әсер ете алады. Менеджерліктегі мирасқор – жұмыс нәтижесін, ішкі бақылауды және ресурстарды ұтымды пайдалануды жақсы білетін адам. Ол адам бизнес жұмысын ары қарай жалғастыру үшін маңызды тұрақтылық пен күнделікті қызметке жетекшілікті қамтамасыз ете алады.

Өз жақындарынан мирасқорды іздестіру кезінде кәсіпкер әдетте ұлы мен қызына, бауырына немесе жиеніне қарайды. Ол бірте-бірте бизнестегі жауапкершіліктерді соған ауыстыруға ниеттенеді, соңында мирасқор толық билік пен иегерлікті алады деп жоспарлайды. Бизнестегі осы мәселенің табысты шешілуіне әсер ететін маңызды фактор – бизнес негізін қалаушы мен мұрагері бір-бірімен сабақтастықта, сыйласып жұмыс істей алуы. Кәсіпкер көшбасшы болудан ұстаз болуға, орындаушыдан кеңесшіге айналуға дайын болуы керек. Мұрагер бизнес негізін қалаушының өз ісіне жақындығы мен құштарлығына сыйластықпен қарап, бұрынғы басшы сезімдеріне деген жауапкершілікті сезінгені жөн. Сонымен бірге мұрагер өз кәсіпкерлік дарынын қолданып, жаңа өзгерістер енгізуге қабілетті болуы қажет. Кәсіпкер болашақ мұрагерді дайындау туралы ойланған кезде ұйым ішінен атқарушы менеджер тобын дайындауы керек. Олардың арасында отбасы мүшелері де, отбасы мүшесі еместері де бар.

Бұл шара арқылы бизнес иегері тәжірибелі менеджерлер командасын дайындап, содан барып мирасқор шығарады. Бизнес негізін салушы уақыт өте келе осы топтан табиғи түрде көшбасшы іріктеліп шығады деп күтеді.

Жаңа буын келіп, билік «күші» ауысуының негізгі екі түрлі стратегиясы бар. Экрандағы кестеде билікке ерте араласу мен біртіндеп араласу арасындағы артықшылықтар мен кемшіліктер көрсетілген және салыстырылған. Ең басты мәселе – мирасқордың қызметкерлер арасында сенімге ие болу қабілетінде. Кез келген сабақтастық жоспарын жүзеге асыру барысында мұрагерге іс жүзінде билікті өткізу – маңызды мәселе.

Бизнес негізін қалаушы отбасы мүшесіне жұмысты сырттан іздесе, демек, оның өзге біреуге жұмыс істегенін қалайды. Өйткені мұрагер отбасылық бизнесті басқарар алдында, өз қателерін ертерек еңсереді, сөйтіп, тәжірибе жинақтайды деп есептеледі.

Кей жағдайда бизнес иегері өзіне мұрагерді отбасы мүшесі емес адамдар арасынан, сырттан іздейді. Бұл уақытша болуы мүмкін. Кәсіпкер өз ішінен мұрагер болатын адамды көрмегендіктен, уақытша басқара тұруға кәсіби менеджерді жалдауға мәжбүр болады. Сол уақыт аралығында мұрагер өсіп-жетіледі деп күтеді.

Отбасы мүшесі емес мұрагерді араластыру қаржылық жағдайға да байланысты болуы мүмкін. Кәсіпкер бизнесті қаржылық қиындықтардан алып шыға алатын кәсіби тәжірибелі маманды алады. Әдетте мұндай жағдайда бизнес негізін қалаушы оған толық бақылау тетіктерін береді, кейін ол өз кезегінде жаңарған венчурді өзге көшбасшыға өткізеді деп күтеді.

## Заңдық шектеулер

Мұрагерлік мәселесі туғанда, үміткер алдымен отбасы мүшелері мен бизнесте қызмет ететін кадрлар арасынан іріктеледі. Дегенмен отбасылық бизнестегі жұмыспен қамту мәселесіне біраз өзгерістер мен шектеулер әкелетін заңдық шектелерді де ескеру қажеттігін ұмытпау керек.

Сабақтастық стратегиясын дайындау бірнеше маңызды қадамнан тұрады:

- 1) контекстік аспектілерді түсіну;
- 2) мұрагердің қасиеттерін анықтау;
- 3) сабақтастықтың жазбаша жоспарын дайындау.

Сабақтастықтың контекстілік аспектілерін түсіну. Сабақтастықты сәтті жүзеге асыруға қажет бес негізгі аспект ескерілуі керек.



## Уақыт

Кәсіпкер мирасқор іздеуді неғұрлым ертерек бастаса, сай келетін адамды табу мүмкіндігі соғұрлым мол болады.

## Венчур типі

Кей кәсіпкерлердің орнын алмастыру оңай; кейбірін алмастыру мүмкін емес. Көп жағдайда бұл венчур типіне байланысты болады. Жоғары технологиялық процесте идея беруші қызметін атқаратын кәсіпкердің орнын басу қиын. Сол сияқты, индустрияда жеке бизнес байланыстары маңызды болатын кәсіпкерді де алмастыру күрделі процесс. Ал аса терең білімді қажет етпейтін істі жүргізетін адамды алмастыру оңай.

## Менеджердің мүмкіндіктері

Икем, қалау және алмастыруға қабілет кәсіпорынның келешектегі әлеуеті мен бағытын айқындайды. Өндірістің дамуына қарай, кәсіпкерге қойылатын талаптар да өзгеруі мүмкін. Жоғары технология өте маңызды рөл атқаратын индустрияларда үнемі өзгерістер болып тұрады және ол жерде маркетинг аса маңызды. Мұндай компанияларда технологиялық икемі жоғары әрі маркетингті түсінетін немесе осы саладағы бағыт-бағдарды айқындай алатын кәсіпкер технологиялық икемі бар, алайда маркетингтен хабары жоқ кәсіпкерге қарағанда бағалырақ болады.

## Кәсіпкердің көзқарасы

Көп кәсіпкердің өз бизнесіне байланысты үміті, қалауы мен арманы болады. Мирасқор осы дүниелерден хабардар әрі оны жалғастырушы болады.

## Орта факторлары

Кей кездері мирасқор керек болады, себебі бизнестің ортасы өзгеріп отырады және басшылар арасында да өзгеріс қажеттігі туындайды. Бұған мысал ретінде Polaroid компаниясындағы Эдвин Ланд жағдайын алсақ болады. Оның технологиялық жағынан мықтылығы мен қабілеті венчурді табысқа бастағанымен, Ланд бәрібір басшылық тізгінін маркетингті мықты меңгерген менеджерге ұстатуына тура келді. Кей жағдайларда, бизнес иелері венчурді басқаруды қаржы мәселесінде мықты менеджерлерге беретін кездер де болады.

## Мұрагерге тән қасиеттерді анықтау

Мұрагерлер көптеген қасиеттерге немесе ерекше мінезге ие болуы тиіс. Жағдайға қарай, ол қасиеттердің кейбіріне басымдық беріледі. Алайда көп жағдайда барлық қасиеттер маңызды болады. Мұрагерге ең қажет қасиеттерге бизнес туралы керекті білімі немесе сол білімін белгілі бір салада және уақыт аясында іс жүзінде қолдана алатын лайықты қызметі болуы; адалдық пен қабілет; мықты денсаулық; энергия, сақтық және қабылдауға бейімдік; кәсіпорында энтузиазммен қызмет ету; бизнеске жеке тұлға ретінде сай келуі; қажырлылық, тұрақтылық пен кемелдік, қажет жерде қажыр-қайрат көрсете алуы; тиянақтылық, кез келген детальға деген орынды мұқияттық; мәселелерді шешу қабілеті; тапқырлық; жоспарлау және ұйымдастыру қабілеті; адамдарды алға жетелеу дарыны; істі бастау және аяқтау қасиеті және бизнес иесінің бизнес туралы философиясына көзқарастары сай келуі талап етіледі.



Кітап: Тіл біліміне кіріспе  
Тарау: 4. Кәсіпкерлік венчурдің өсу стратегиялары  
Дәріс: 25. Кәсіпкерлік венчурдің жемісін көру

---

## Түйін

Бұл дәрісте венчурдің жемісін көру тақырыбы талқыланады. Менеджменттегі өте маңызды мәселелердің бірі болып саналатын сабақтастықтан бастап, осыған қатысты әсер ететін біраз дүниелер қаралып шықты.

Мирасқордың екі типі бар: біріншісі – кәсіпкерлік мирасқор – жаңа өнім жасауда инновациялық идеяларды айтса, екінші типі – басқарушы мирасқор – күнделікті операцияның дұрыс жүруін қамтамасыз етеді. Кәсіпкер мирасқорды өз отбасы ішінен немесе отбасынан тыс жерден, болмаса бизнес ішінен немесе бизнестен тыс жерден іздей алады. Мирасқордың іс жүзінде жұмысқа кірісуі де біраз мәселелер туындатуы мүмкін, сондықтан оны стратегиялық тұрғыдан алдын ала мұқият жоспарлауды қажет етеді.